3.3 Prozessoptimierung durch teamorientierte Arbeitsorganisation am Beispiel der Firma osterchrist druck und medien GmbH

Ursula Osterchrist, Renate Steinbrinck

3.3.1 Unternehmensportrait

Die Firma *osterchrist druck und medien GmbH* ist ein 1901 in Nürnberg gegründetes familiengeführtes Unternehmen. Kerngeschäft ist die Herstellung von Imagebroschüren und hochwertigen Prospekten im Offset-Verfahren. Von einer reinen Druckerei heute zu einem modernen, vielseitigen und innovativen Dienstleister herangewachsen, stellt sich das Unternehmen mit rund 35 Mitarbeitern dem Wandel der Medienwelt und bietet Leistungen über das reine Druckerzeugnis hinaus an. Von der Konzeption, dem Grafikdesign bis hin zur Versandlogistik werden dem Kunden Dienstleistungen aus einer Hand geboten. Im Bereich neue Medien wird der Geschäftszweig Datenbankgestütztes Publizieren aufgebaut.

1997 hat der Seniorchef seine zwei Kinder mit in die Geschäftsführung genommen, um das Fortbestehen der Firma zu sichern und den Generationswechsel einzuleiten. Die Junioren Frank Osterchrist als Drucktechniker und Ursula Osterchrist als Dipl. Grafik-Designerin sehen optimistisch in die Zukunft. Mit einer klaren Marktpositionierung und fähigen Mitarbeitern lassen sich der raue Wind im Branchenwandel und die schwierige Marktsituation bewältigen.

3.3.2 Ziele und Hintergründe

„Fit für die Zukunft werden, unser Unternehmen gemeinsam mit unseren 35 Mitarbeitern weiterentwickeln...",lautet das Credo der Inhaber der *osterchrist druck und medien GmbH* beim Start in einen dreijährigen Veränderungsprozess (KicK–Projekt)[1]. Ein zentrales Arbeitspaket im Rahmen des Projektes war die Optimierung der Zusammenarbeit an den innerbetrieblichen Schnittstellen. Im Rahmen dieses Vorgehens hatte die Teamentwicklung in der Druckvorstufe einen wichtigen Stellenwert.

[1] Kompetenzen stärken für einen innovativen Veränderungsprozess in kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Projekt gefördert aus Mitteln des Bayerischen Staatministeriums für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen sowie des Europäischen Sozialfonds

Die große Herausforderung für die Kleinen im Mittelstand besteht darin, Mitarbeiter möglichst umfassend für Veränderungen zu qualifizieren und in die Optimierungsprozesse einzubinden (das bedeutet bei der Größe des Unternehmens, die gesamte Belegschaft einzubeziehen), ohne dass dabei der Produktionsablauf behindert wird! Für die geplanten Optimierungskonzepte und Methoden heißt das, sie optimal an die spezifischen Gegebenheiten anzupassen. Wie sich herausstellen sollte, ein für das Druckereiunternehmen nicht immer leicht zu realisierendes Unterfangen.

Ziel der Teamentwicklung war es, durch Stärkung von Selbstverantwortung und Ergebnisorientierung als Team und im Team den Output der Druckvorstufe in Form von Dienstleistungen und Produkten zu optimieren, die Kooperation mit den anderen Abteilungen zu verbessern und damit zur Einhaltung von Qualitätsstandards und sicheren Produktionsprozessen beizutragen (Q-T-K-Prinzip).

Teamorientierte Arbeits organi sation als Beitrag zur Prozess optimierung

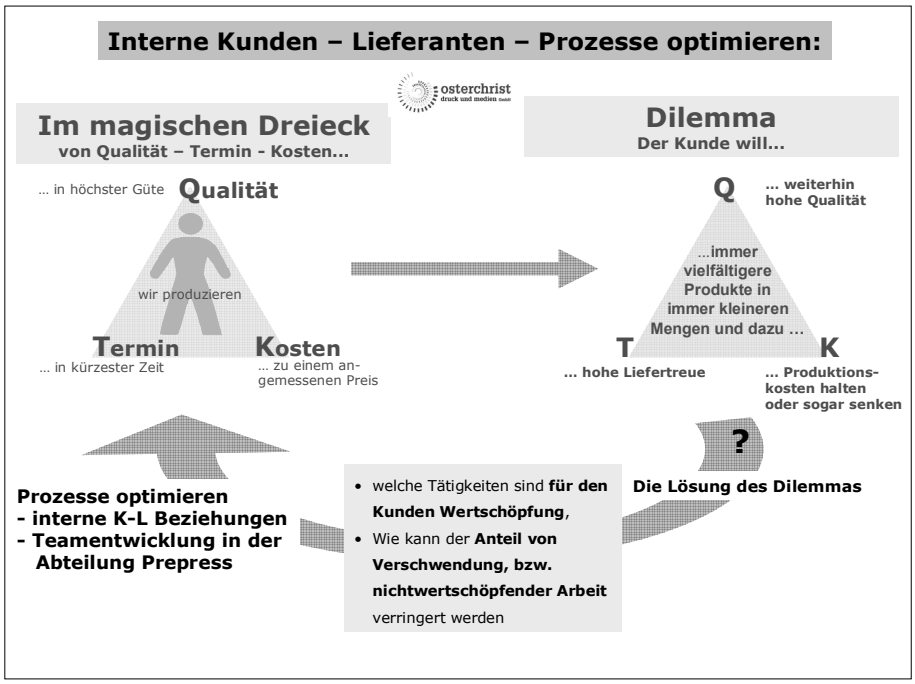

Abb.1 Q-T-K Interne Ku-Li-Prozesse optimieren

▪ Vorgehen und Methoden

Anhand der **Vier Ebenen der Arbeit in Teams** (Ziele – Verantwortlichkeiten – Arbeitsabläufe – Zusammenarbeit) wurde gemeinsam mit der Geschäftsführung ein Teamentwicklungsinstrument auf die betrieblichen Belange des Unternehmens angepasst, das es erlaubt, in kurzer Zeit mit dem Team einen Optimierungsprozess in der Druckvorstufe einzuleiten.

Vom Konzept zur Methode

Strukturierte Überprüfung von Teamarbeit

Das Konzept bietet eine klar strukturierte Anleitung zur Überprüfung der vier Teamarbeitsebenen. Es stellt ein Verfahren zur Verfügung, entlang der vier Ebenen die offensichtlichen Optimierungspotenziale zu identifizieren und dazu Problemlösungen zu erarbeiten. Und schließlich bietet es einen Leitfaden zur Selbststeuerung des Teams, d.h. zur eigenständigen Erarbeitung zukünftiger Zielsetzungen und Arbeitsabsprachen.

Vier Ebenen
der Team- und Bereichsentwicklung
Ein Konzept - eine Methode

Das Konzept berücksichtigt <u>vier Ebenen der Arbeit</u> in Teams:

- **Ziele**
- **Rollen und Verantwortlichkeiten**
- **Abläufe (Prozesse)**
- **Das Miteinander gestalten**

Die Methode bietet ...

- **<u>eine strukturierte Anleitung zum Check aller vier Arbeitsebenen</u>**
- **eine <u>Methode zur Problembearbeitung</u>**
- **einen <u>Leitfaden zur Selbststeuerung</u> von Teams**

Abb. 2 Konzept und Methode Vier–Ebenen-Modell

Damit steht ein Instrument zur Verfügung, das in drei Schritten zum Einsatz kommt:

1. Zusammenhänge der Ebenen klären und IST überprüfen
2. Anleitung zur Problemdiagnose
3. Leitfaden zur Erarbeitung zukünftiger Arbeitsorganisation

Die drei Teilschritte können bei Bedarf auch einzeln angewandt werden, z. B. nur zur Standortbestimmung eines Teams, Voraussetzung dafür ist die Kenntnis der Grundprinzipien. In unserem Falle wurden alle drei Schritte durchgeführt. Entscheidend sind dabei die Bearbeitungsfragen und Symptombeschreibungen zu den vier Ebenen. Beispiele dazu finden sich in den Abbildungen 3-1 bis 3-3.

Check der vier Teamarbeitsebenen

1. Schritt: Überprüfen und sich die Zusammenhänge der vier Ebenen klar machen

Zielklarheit

z.B.

Auftraggeber (Wer ? Seine Ziele?)
Aufgaben (welchen Nutzen schafft das Team ?)
Zusammenarbeit (Teamziele)
Wann sind wir erfolgreich ?

Verantwortungsverteilung

z.B.

Wer ist für was verantwortlich ?
Wer liefert welchen Teilbeitrag ?
Wie werden Entscheidungen getroffen?

Arbeitsabläufe und Kommunikation

z.B.

Wie werden Aufgaben konkret abgearbeitet ?
Was muss wann, mit wem besprochen werden ?
Wie kontrollieren wir Qualität ?

Das Miteinander gestalten

z.B.

Welchen Umgangsstil pflegen wir ?
Wie sehen unsere Feedback–Prozesse aus ?

Abb. 3-1 Anleitung Vier–Ebenenmodell der Arbeit in Teams: Check der vier Arbeitsebenen

2. Schritt Anleitung zur Problemdiagnose
Wo liegen die Optimierungspotentiale im Team ?

Auf welcher Arbeitsebene sind die Optimierungsfelder (möglicherweise) angesiedelt?	Wie äußern sich die Symptome? z.B. in Form von .....
Ebene der Ziele	◆ Aufträge sind diffus ◆ Aufträge werden nicht in der geplanten Zeit bearbeitet ◆ Aufträge bleiben liegen ◆ Bearbeitungsschleifen treten auf ◆ Kundenreklamationen (intern extern) ◆ Hoher Bedarf, sich abzustimmen ◆ Experten werden nicht genutzt ◆ Theoretisch wissen wir, wie es geht, praktisch passiert's nicht (so)
Ebene der Rollen und Verantwortlichkeiten	◆ Ich weiß nicht, was ich darf ... ◆ Es werden keine Entscheidungen getroffen ◆ Ich weiß nicht, wer eine bestimmte Entscheidung trifft ◆ Wichtige Dinge werden nicht besprochen ◆ Aufgaben bleiben liegen ◆ Meetings finden nicht statt

Symptome für Probleme in der Teamarbeit

Auf welcher Arbeitsebene sind die Optimierungsfelder (möglicherweise) angesiedelt?	Wie äußern sich die Symptome? z.B. in Form von .....
Ebene der Arbeits-Abläufe/Kommunikation	◆ Arbeitsabläufe werden nicht komplett gemeinsam geplant ◆ Pläne müssen häufig neu gestrickt werden ◆ Wir halten unsere Meeting-Zeiten nicht ein ◆ Wir reden aneinander vorbei ◆ Wir machen Aufgaben doppelt ◆ Aktionen haben keinen Verantwortlichen ◆ Aktionen haben keinen Endtermin ◆ Wichtige Dinge werden außerhalb der Meetings besprochen
Wie wir miteinander umgehen	◆ Mehr Frust als Spaß ◆ Beschlossene Spielregeln werden nicht eingehalten ◆ „Ich gehe nicht gern zu einem Teammeeting und hoffe, dass es bald vorbei ist ....!" ◆ Wir hören nicht gut zu und lassen uns nicht ausreden ◆ Wir sind nicht wirklich an der Meinung des anderen interessiert ◆ Viele Fehlzeiten bei Teammeetings

Abb. 3-2 Anleitung Vier–Ebenenmodell der Arbeit in Teams: Anleitung zur Problemdiagnose

3. Schritt:
Leitfaden zukünftige Arbeitsorganisationen im Team

Zielklarheit

- konkrete Aufgaben des Teams klären
- Ziele der teaminternen Zusammenarbeit definieren
- Nutzen, den das Team schafft (Erfolg der Teamarbeit), beschreiben

Verantwortungsverteilung

- Verantwortlichkeiten festlegen: Wer – Was
- Entscheidungsbefugnisse klären: Wer – Was – Wie
- Wer trifft Entscheidungen?

Arbeitsabläufe und Kommunikation

- Konkretisieren der Arbeitsschritte: Was – Wer – Zeitrahmen
- Informations- und Besprechungsstruktur festlegen: Was – Wann – Mit wem
- Leistungen von externen Kunden/internen Lieferanten definieren: Was – in welcher Qualität
- Qualitätskontrollen durchführen: Wann - Wie

Das Miteinander gestalten

- Spielregeln vereinbaren
- Feed-back-Prozesse installieren

Abb. 3-3 Anleitung Vier–Ebenenmodell der Arbeit in Teams: Leitfaden zukünftige Arbeitsorganisation im Team

Zum Vorgehen

Im Abstand von einem Jahr wurden zwei ½-tägige Workshops mit dem gesamten Team durchgeführt. Den Workshops ist jeweils eine ca. 2-stündige Planungssitzung (Zielsetzungs- bzw. Bilanzierungseinheit) mit der Leitung der Druckvorstufe vorgeschaltet, um die gesamtstrategische Richtung zu definieren, vor deren Hintergrund die Teamarbeit organisiert werden soll.

Ziele der ersten Planungseinheit

- Prüfen der zukünftigen Teamzusammensetzung: IST der Aufgaben und Mitarbeiterzuordnung in der Vorstufe und SOLL
- Definition der Grobziele für die zukünftige Teamarbeit
- Anpassung der Methode (vgl. Abb. 3-1 bis 3-3)

Teamentwicklungsworkshop (1)

Alle Mitarbeiter der Druckvorstufe einschließlich deren Leitung waren an dem ½ -tägigen Workshop beteiligt. Um den Produktionsausfall so gering wie möglich zu halten, die Überstundenfrage nicht unnötig zu strapazieren und den privaten Planungen der Mitarbeiter Rechnung zu tragen, wurden die Workshops einvernehmlich freitags zwischen 14 und 18 Uhr durchgeführt.

Ziel des ersten Workshops war es, auf der Basis der Ergebnisse der Planungssitzung gemeinsam die Grundlagen der zukünftigen Teamarbeit mit Hilfe des Vier–Ebenen–Modells zu erarbeiten.

In diesem Workshop wurde die zukünftige Teamzusammensetzung festgelegt. Es wurde vereinbart, welche Veränderungen in den Abläufen nach innen und in der Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen in welchem Zeitraum vorgenommen werden. Eine Überprüfung der Arbeitsweise sollte innerhalb eines Jahres erfolgen.

Die zweite Planungseinheit mit der Leitung der Vorstufe wurde im vierten Quartal nach Start der Teamarbeit durchgeführt.

Ziel der zweiten Planungseinheit

Bilanzierung der
- Teamzusammensetzung
- Aufgaben
- Kommunikationsstruktur/Abläufe

Ablauf Teamworkshop (1)

14:00 **Einstieg: Was wir heute vorhaben**
Kurze Einführung in den Ablauf

1. **Vier Ebenen der Teamentwicklung**
   Die Ebenen und ihre Zusammenhänge erläutern

2. **Wo liegen auf den ersten Blick unsere Optimierungspotenziale im Rahmen der vier Ebenen ?**
   Bearbeitung mit Hilfe der Anleitung in Kleingruppen: zwei Gruppen bearbeiten je zwei Ebenen und ergänzen gegenseitig die Ergebnisse

ca.15:45 **Pause**

16:00 **3. Wie zukünftig die Arbeit organisiert werden sollte**
Input der Leitungsebene (z.B. Abteilungsleitung / GF)
Wie soll es aussehen (Strukturvorschlag)
Was soll damit erreicht werden (Ziele)

ca. 16:30 **4. Gestaltung unserer zukünftigen Zusammenarbeit**
Gemeinsame Erarbeitung der Grundlagen einer veränderten Arbeitsorganisation auf den Ebenen
-Zielklarheit
-Verantwortungsverteilung
-Arbeitsabläufe und Kommunikation
-das Miteinander gestalten
Bearbeitung in zwei Gruppen (erhöht die Ideenvielfalt und zeigt bzw. erzeugt Übereinstimmungen), Ergebnissen von 2. einbeziehen (!)

ca.17:15 **Pause**

17:30 **Präsentation der Ergebnisse**
und: Verabredung, wie es weitergehen wird (!)

ca.18:30 **verdientes Ende**

Abb. 4 Ablauf Teamworkshop (1)

Anpassen an Veränderungen im Unternehmen

Aufgrund personeller Veränderungen, neuer Techniken, die Aufgaben und Arbeitsabläufe verändern, müssen zu diesem Zeitpunkt neue strategische Überlegungen angestellt werden mit Auswirkungen auf Teamzusammensetzung und Aufgabenzuschnitt.
Aufbauend auf den Ergebnissen dieser Sitzung erfolgt der zweite Workshop zur Weiterentwicklung des Teams der Druckvorstufe.

Teamentwicklungsworkshop (2)

Der Workshop hat drei Ziele:

1. Standortbestimmung:
   Bewertung der Teamarbeit anhand der Gütekriterien des Vier–Ebenen–Modells
2. Veränderungen integrieren:
   Neue Anforderungen erfordern neue Aufgabenzuschnitte
3. Konsequenzen ziehen: Optimierungsschritte, die zukünftig in Angriff genommen werden

Die Rahmenbedingungen zur Durchführung des Workshops sind die gleichen wie bei der ersten Veranstaltung.

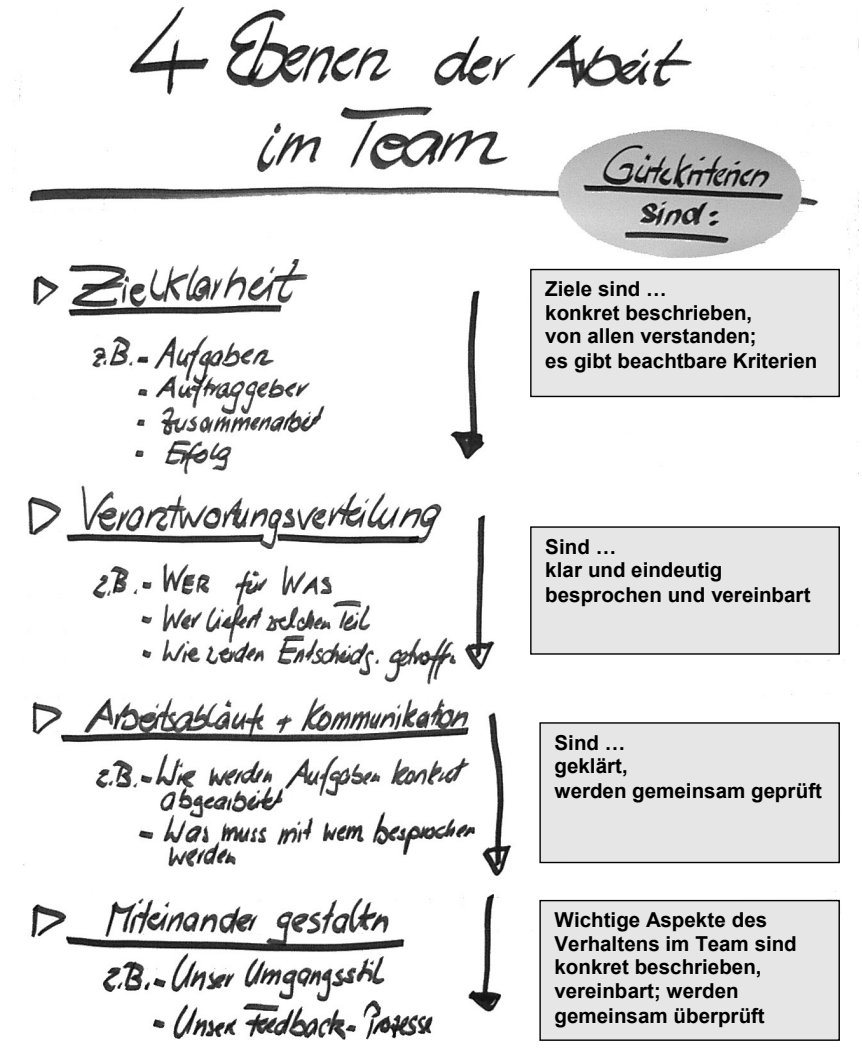

Abb. 5 Gütekriterien

Bewertungs-kriterien

Ablauf Teamworkshop (2)

14:00 **Einstieg: Was wir heute vorhaben**
Kurze Einführung in den Ablauf

1. Vier Ebenen der Arbeit im Team:
Was haben wir erreicht?
Die Ergebnisse vom .... im Rückblick
- Was haben wir umgesetzt?
- mit welchem Ergebnis?
Bearbeiten in zwei Gruppen: 2 mal 20 min,
jede Gruppe zwei Themen, nach 20 min Ergebnisse tauschen und Ergänzungen vornehmen (farblich kennzeichnen),
für Diskussion des Ergebnisses 15 min einplanen

ca.15:00 **Pause**

2. Unsere Aufgabenzuschnitte: Was bleibt, was ändert sich?
Präsentation der Vorschläge der Leitung und Anmerkungen
- zum (zukünftigen) Aufgabenzuschnitt im Team
- zur Verständigung auf die Aufgaben

16:00 **Pause**

16:30 **3. Wie gehts´ weiter im Team?**
Was ist noch zu tun, um...
a) unsere Abläufe zu optimieren
b) unser „Wissensmanagement"(=der interne Know-how-Austausch) zu verbessern
- Vorschläge erarbeiten (kann in themenspezifischen Gruppen erfolgen) Dauer 30 min
- auswerten und priorisieren; Dauer 30 min

ca.17:15 **Ábsprachen zu den Vorschlägen mit hoher Priorität:**
Wie in Zukunft weitergearbeitet wird
Maßnahmenplan erstellen und verabschieden (!)

ca.18:00 **Ende**

Abb. 6 Ablauf Teamworkshop (2)

Die Überprüfung mithilfe der Gütekriterien ergab weiterhin Optimierungsbedarfe in der Organisation der Abläufe, um Prozesskosten zu vermeiden, die nicht zur direkten Wertschöpfung beitragen wie z.B. häufige Unterbrechungen oder Parallelarbeiten aufgrund diffuser Einsteuerung von außen und nicht immer klarer Prioritäten.
Vor dem Hintergrund der o.g. Veränderungen technischer und personeller Art wurden neue Aufgaben- und Verantwortungsbereiche festgelegt und Änderungen in der Teamzusammensetzung vorgenommen.

3.3.4 Ergebnisse

Resultat des ersten Workshops war die Einrichtung von zwei an den zentralen Arbeitsprozessen der Druckvorstufe ausgerichteten Teams, die jeweils einen Ansprechpartner für die Koordination der internen Abläufe (v.a. der Auftragseinsteuerung) haben. Zur Optimierung der Kommunikation und damit der Abläufe wurden ein wöchentlicher *Jour fixe* (Gesamtvorstufe) und ein *tägliches Kurzmeeting* vereinbart. Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder wurden festgelegt, eine erste Optimierung einzelner Arbeitsabläufe im Workshop angestoßen und in der Folge umgesetzt.

Nach einem Jahr Arbeit in dieser Organisationsform ergab die Bilanz der vier Teamarbeitsebenen ein überwiegend positives Resultat sowohl aus Teamsicht als auch aus Sicht der Leitung. Die Mitarbeiter, durchaus selbstkritisch, aber auch mit kritischem Blick auf die intern zuarbeitenden Bereiche, sehen vor allem auf den Ebenen Zielklarheit und Arbeitsabläufe noch einigen Nachbesserungsbedarf, sollen die Ziele des Q–T–K Prinzips erreicht werden. Die hohe Flexibilität des Unternehmens stellt hohe Anforderungen an die Organisation der Abläufe und damit auch an die Mitarbeiter.

Im Verlauf des Jahres wurde die Teamstruktur aus den o.g. Gründen verändert, aus zwei Teams wurde ein Team mit 7 Mitarbeitern. Diese Veränderung hat die Teamorientierung der Vorstufenmitarbeiter, d.h. die gemeinsam getroffenen Absprachen auf den vier Ebenen, nicht nachteilig beeinflusst. Als positiv bewertet wurde die interne Kommunikationsstruktur, Informationen und Problemlösungen erfolgen effizienter, die *tägliche Kurzbesprechung* hat sich eingespielt und bewährt. Der *wöchentliche Jour fixe* hingegen wurde nach Anlaufschwierigkeiten (=Zeitmangel; siehe oben: Flexibilität) abgeschafft. Als Alternative finden diese Treffen bei Bedarf statt.

3.3.5 Arbeitshilfen und Hinweise

Im Anhang ist das hier verwendete Konzept der Teamentwicklung als Kopiervorlage für interessierte Praktiker beigefügt. Es ist in dieser Form als Arbeitspapier verwendet worden und hat sich in der Praxis bewährt. Zentral sind die Fragestellungen bzw. die Beschreibungen zu den vier Ebenen. Zukünftige Anwender sollten hier ihr Augenmerk darauf lenken und prüfen, ob die Formulierungen passend sind oder Fragen ergänzt werden müssen bzw. wegfallen können.

!

Als weitere Arbeitshilfen finden sich im Anhang ein Arbeitsblatt für ein Review der Teamentwicklung mit den Gütekriterien für jede Ebene sowie das Design für Teamworkshops.

Die Workshops sind im angegebenen Zeitrahmen mit bis zu 10-12 Teilnehmern durchführbar, wenn man sich bei der Bearbeitung der Themen auf arbeitsteiliges Vorgehen in zwei Gruppen konzentriert, die jeweils zwei Ebenen bearbeiten und im folgenden Schritt die Ergebnisse der anderen Gruppe ergänzen. Das ermöglicht, dass sich jeder mit den Vorschlägen der Kollegen auseinandersetzt und sie weiterentwickelt. Es führt in der sich anschließenden gemeinsamen Runde ohne ausufernde Präsentationen der jeweiligen Ergebnisse schneller zu einer gemeinsamen Position.

Kooperation
Zeitökonomie
Commitment

Die Bearbeitung eines Themas in mehreren Gruppen ist immer erstrebenswert, wenn man ein möglichst breites Spektrum von Ideen möchte oder benötigt, um zu einem guten Ergebnis zu kommen, das sowohl Inhalte als auch Engagement und Commitment der Mitarbeiter einbezieht.